

Міністерство освіти і науки, молоді та спорту України
Науково-методична комісія з екології, охорони навколишнього
середовища та збалансованого природокористування
НМР МОНМС України
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна

*Навчально-наукова серія
«Бібліотека еколога»*

**Н. В. МАКСИМЕНКО,
В. В. ЗАДНІПРОВСЬКИЙ,
Р. О. КВАРТЕНКО**

ОРГАНІЗАЦІЯ УПРАВЛІННЯ В ЕКОЛОГІЧНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ

Підручник затверджено Міністерством освіти і науки України

3-тє видання, перероблене і доповнене

ХАРКІВ – 2011

УДК 504. 75 (075.8)

ББК 20.1 я 7

М 17

Рецензенти:

В. В. Андрєєв – перший заступник начальника Державного управління охорони навколишнього природного середовища в Хмельницькій області;

В. П. Суліма – заступник начальника Державного управління охорони навколишнього природного середовища в Дніпропетровській області;

О. Г. Васенко – заступник директора Українського науково-дослідного інституту екологічних проблем.

**Науково-консультативна
редакційна колегія
навчально-наукової серії
«Бібліотека еколога»**

Балюк С. А., д. с.-г. н.;
Дорогунцов С. І., д. е. н.;
Крайнюкова А. М., д. б. н.;
Левківський К. М., к. іст. н.;
Некос В. Ю., д. геогр. н.

Сафранов Т. А., д. г.-м. н.;
Степаненко С. М., д. ф.-м. н.;
Степко М. Ф., к. ф.-м. н.;
Тимошенко Н. І.;
Шевчук В. Я., д. е. н.

**Редакційна колегія
навчально-наукової серії
«Бібліотека
еколога»**

проф. Бондарь О. І.;
Баскакова Л. В. (секретар);
проф. Данилишин Б. М.;
проф. Кисельов М. М.;
проф. Кліменко М. О.;
проф. Макаренко Н. А.;
проф. Некос В. Ю.

проф. Панасенко А. І.;
проф. Сафранов Т. А.
(відповідальний редактор);
проф. Степаненко С. М.
(співголова);
проф. Соколов Ю. М.

*Затверджено Міністерством освіти і науки України
як підручник для студентів екологічних спеціальностей вищих навчальних закладів
(Лист № 1.4/18-Г-114 від 22.01.07)*

Максименко Н. В.

М 17

Організація управління в екологічній діяльності: [підручник для студентів екологічних спеціальностей вищих навчальних закладів] / Н. В. Максименко, В. В. Задніпровський, Р. О. Квартенко; вид. 3-тє, перероб. і доп. – Х. : ХНУ імені В. Н. Каразіна, 2011. – 282 с. – (Навчально-наукова серія «Бібліотека еколога»).
ISBN 966-623-351-7

«Організація управління в екологічній діяльності» належить до нормативних дисциплін фахової підготовки рівня «бакалавр». Основні питання курсу розглянуто за схемою «Програмні матеріали» – «Проблемні матеріали» по кожному з модулів. Для кожного модулю виділені навчальні елементи, добре засвоєння повного переліку яких забезпечує отримання студентом найвищої оцінки. Кожен модуль супроводжується тестовим завданням. На відміну від перших двох видань підручник містить великий обсяг матеріалів щодо міжнародних аспектів управління екологічною діяльністю, що ґрунтуються на міжнародних нормативно-правових документах.

Підручник, крім студентської аудиторії, може бути корисним для будь-якого спеціаліста, що працює в сфері екології.



Підготовлено в рамках проекту Темпус «Удосконалення освіти в галузі екологічного менеджменту» (угода про надання гранту № ° 144746-TEMPUS-2008-RU-JPCR).

Проект отримав фінансову підтримку з боку Європейської Комісії.

Підручник відображає думку авторів; Європейська Комісія не несе жодної відповідальності за можливе використання інформації, яка міститься в цьому підручнику.

ISBN 966-623-351-7

УДК 504. 75 (075.8)

ББК 20.1 я 7

© Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна, 2011

© Максименко Н. В., Задніпровський В. В., Квартенко Р. О., 2011

© Дончик І. М., макет обкладинки, 2011

Ministry of education and science, youth and sport of Ukraine
Scientific-Methodical Commission on Ecology, Environment Protection and
Balanced Nature Management SMR of MESYS of Ukraine
V. N. Karazin Kharkiv national university

«Library of ecologist»

N. V. MAKSYMENKO,
V. V. ZADNIPROVS'KY
R. O. KVARTENKO

MANAGEMENT ORGANIZATION IN ECOLOGY

Textbook approved by the Ministry of education and science of Ukraine

KHARKIV – 2011

UDC 504. 75 (075.8)

BBK 20.1 я 7

M 17



TEMPUS

Prepared within the framework of Tempus project «**Development of education in the field of ecological management**» (Grant agreement No 144746-TEMPUS-2008-RU-JPCR). The project has financial support from the European Commission. The textbook reflects the authors opinion; The European Commission bears no responsibility for any use of the information contained therein.

Reviewers:

V. V. Andreev – first depchief State administration of guard of natural environment in the Khmel'nickiy area;

V. P. Sulima – depchief State administration of guard of natural environment in the Dnepropetrovsk area;

O. G. Vasenko – deputy of director of the Ukrainian research institute of ecological problems.

Scientific-consultant editorial board of education-scientific series «Library of an ecologist»

Baliuk S. A. – Doctor of agr. sciences;
Doroguntsov S. I. – doctor of econ. sciences

Krainiukova A. M. – doctor of biological sciences
Levkivsky K. M. – cand. of historical sciences;

Nekos V. Yu. – doctor of geogr. sciences

Prof. Bondar O. I.;
Baskakova L. V. (secretary);

Prof. Danylyshyn B. M;

Prof. Kiseliov M. M.

Prof. Klimenko M. O.

Prof. Makarenko N. A.

Prof. Nekos V. Yu (co-chairman)

Safranov T. A. – doctor of geol. min. sciences;

Stepanenko S. M. – doctor of phys. math. sciences;

Stepko M. F. – cand. phys. math. sciences;

Tymoshenko N. I.;

Shevchuk V. Y. – doctor econ. sciences

Prof. Panasenko A. I;

Prof. Safranov T. A.

(editor-in-chief);

Prof. Stepanenko S. M.

(co-chairman);

Prof. Sokolov Yu. M.

Editorial board of education-scientific series «Library of an ecologist»

*Approved by the Ministry of Education and Science of Ukraine
as a textbook for students of ecological specialties of higher educational establishments
(Letter № 1.4/18-Г-114 from 22.01.2007)*

M 17

Maksymenko N. V.

Management organization in ecology: textbook for students of ecological

specialties of higher educational establishments / N. V. Maksymenko,

V. V. Zadniprovs'ky, R. O. Kvartenko, – Kh. : V. N. Karazin Kharkiv national university, 2011. – 282 p. – (Library of ecologist).

ISBN 966-623-351-7

«Management organization in ecology» belongs to normative disciplines of professional preparation of level «bachelor». The basic questions of course are considered on a chart «Programmatic materials» are «Problem materials» on each of the modules. For each educational elements are selected the module, the good mastering of complete list of which is provided by the receipt of the greatest estimation a student. Every module is accompanied a test task. On abolition, from the first two editions, a textbook is contained by the large volume of materials in relation to the international aspects of management ecological activity which is based on international normatively legal documents.

A textbook, except for a student audience, can be useful to any specialist which works in the sphere of ecology.

UDC 504. 75 (075.8)

BBK 20.1 я 7

ISBN 966-623-351-7

© V. N. Karazin Kharkiv national university, 2011

© Maksymenko N. V., Zadniprovs'ky V. V.,

Kvartenko R. O., 2011

© Donchik I. M., dummy copy, 2011

ЗМІСТ

ВСТУП	9
1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ	12
ПРОГРАМНІ МАТЕРІАЛИ ДО МОДУЛЯ 1	12
НАВЧАЛЬНІ МАТЕРІАЛИ ДО МОДУЛЯ 1	15
1.1 Предмет і метод теорії управління.	
Структура теорії управління	15
1.2 Процес і технологія управління	17
1.3 Принципи і функції управління	19
1.4 Цілі і методи управління	22
1.5 Структура управління	28
1.6 Орган управління	30
1.7 Техніка управління	34
1.8 Технологія управління	35
Запитання на контроль-колоквіумі до модуля 1	39
Тест-контроль до модуля 1	43
Рекомендована література до модуля 1	48
2. ДЕРЖАВНЕ УПРАВЛІННЯ ЕКОЛОГІЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ В УКРАЇНІ	49
ПРОГРАМНІ МАТЕРІАЛИ ДО МОДУЛЯ 2	49
НАВЧАЛЬНІ МАТЕРІАЛИ ДО МОДУЛЯ 2	52
2.1 Організація служб охорони навколишнього середовища в Україні	52
2.2 Система спостережень за станом навколишнього природного середовища України	63
2.3 Завдання і організація контрольних служб охорони навколишнього середовища на обласному рівні в Україні	73
2.4 Порядок проведення інспекторських перевірок із дотримання природокористувачами вимог законодавства з охорони навколишнього природного середовища	83
2.5 Порядок здійснення державного контролю за станом природних об'єктів	133
2.6 Порядок взаємодії органів державної екологічної інспекції Міністерства екології та природних ресурсів України з іншими організаціями контролю	167
Запитання на контроль-колоквіумі до модуля 2	176
Тест-контроль до модуля 2	180
Рекомендована література до модуля 2	185

3. МІЖНАРОДНИЙ ДОСВІД В УПРАВЛІННІ	
НАВКОЛИШНІМ СЕРЕДОВИЩЕМ	187
ПРОГРАМНІ МАТЕРІАЛИ ДО МОДУЛЯ 3	187
НАВЧАЛЬНІ МАТЕРІАЛИ ДО МОДУЛЯ 3	190
3.1 Стандарти серії ISO 14 000.....	190
3.2 Управління екологічною діяльністю в країнах світу.....	199
3.3 Міжнародне співробітництво України.....	235
Запитання на контроль-колоквіумі до модуля 3.....	254
Тест-контроль до модуля 3.....	255
Рекомендована література до модуля 3.....	260
ЛІТЕРАТУРА	261
ДОДАТКИ	264
Додаток 1. Приклад штатного розпису.....	264
Додаток 2. Перелік 100 об'єктів, які є найбільшими забруднювачами довкілля в Україні	266
Додаток 3. Положення про Громадську раду.....	273
Додаток 4. Склад Громадської ради Всеукраїнських організацій природоохоронного спрямування.....	279

CONTENTS

INTRODUCTION	9
1. THEORETICAL BASES OF MANAGEMENT	12
PROGRAM MATERIALS FOR MODULE 1	12
STUDY MATERIALS FOR MODULE 1	15
1.1 Subject and method of management theory. Structure of management theory.....	15
1.2 Process and management technology.....	17
1.3 Principles and functions of management.....	19
1.4 Purposes and methods of management.....	22
1.5 Management structure.....	28
1.6 Management bodies.....	30
1.7 Management technique.....	35
1.8 Management technology	36
Control-colloquium questions for Module 1.....	40
Test-control for Module 1.....	43
Literature for Module 1.....	48
2. ECOLOGICAL STATE MANAGEMENT IN UKRAINE.....	49
PROGRAM MATERIALS FOR MODULE 2	49
STUDY MATERIALS FOR MODULE 2	52
2.1 Environment protection services organization in Ukraine.....	52
2.2 Monitoring system of environment protection conditions in Ukraine.....	63
2.3 Tasks and organization of monitoring services of environment protection at the regional level in Ukraine.....	73
2.4 Inspection order of regulatory compliance to the law on environment protection.....	83
2.5 State inspection order of natural objects conditions.....	133
2.6 Interaction of state ecological inspection agencies of the ministry of ecology and natural resources of Ukraine with other monitoring organizations.....	167
Control-colloquium questions for Module 2.....	176
Test-control for Module 2.....	180
Literature for Module 2.....	185
3. INTERNATIONAL EXPERIENCE IN ENVIRONMENT PROTECTION MANAGEMENT.....	187
PROGRAM MATERIALS FOR MODULE 3.....	187
STUDY MATERIALS FOR MODULE 3.....	190
3.1 ISO 14 000 standards	190

3.2 Environment management in other countries of the world.....	199
3.3 International cooperation of Ukraine.....	235
Control-colloquium questions for Module 3.....	254
Test-control for Module 3.....	255
Literature for Module 3.....	260
LITERATURE	261
SUPPLEMENTS	264
Supplement 1. Staff list	264
Supplement 2. Llist of 100 most environment polluting objects in Ukraine	266
Supplement 3. Position is about public advice	273
Supplement 4. Public council composition in all-ukrainian organizations of nature protection direction	279

ВСТУП

Наприкінці XX сторіччя людство повною мірою усвідомило, що біосфера і її складові мають певні межі саморегуляції, самовідновлення, за якими вони можуть зруйнуватись. Унаслідок цього подальший розвиток суспільства неможливий без урахування інтересів природи, без збереження біосфери. Оскільки така діяльність не може бути стихійною, виникла ідея створення системи управління природоохоронною діяльністю. На першому етапі вона мала лише національний рівень, тобто в межах окремих держав, але останнім часом все більше і більше країн об'єднують свої зусилля в боротьбі за екологічно безпечне життя.

В Україні управління природоохоронною діяльністю поставлено на держаний рівень. Ключові питання екологічної безпеки життя знаходяться під безпосередньою увагою Президента України, Кабінету Міністрів України, інших органів виконавчої влади. Окрім того, в Україні суто питанням екології присвячена діяльність Міністерства екології та природних ресурсів України, Держкомгідромету України, органів поресурсного управління (Державного комітету України по земельних ресурсах, Державного комітету України з водного господарства, Державного комітету України з геології та використання надр, Державного комітету рибного господарства, Міністерства лісового господарства) та інших контролюючих органів.

Система підготовки кваліфікованого спеціаліста-еколога повинна враховувати той факт, що в майбутньому він буде працювати в органах управління природоохоронною діяльністю різного рівня – від окремого підприємства до галузевих і загальнодержавних структур.

Ефективне управління в будь-якій сфері діяльності неможливе без знання теорії управління. Саме тому вивчення наукових основ управління природоохоронною діяльністю в цілому і теорії управління, як їх важливої складової, конче необхідне майбутнім фахівцям.

Зміст курсу «Організація управління в екологічній діяльності» враховує особливості підготовки студентів-екологів, а саме: те, що деякі проблеми управління взагалі й екологічною діяльністю, окремо, вивчаються в межах курсів «Економічна теорія», «Психологія управління», «Нормування антропогенного навантаження на навколишнє природне середовища», «Екологічне право», «Екологічне підприємництво» та ін., а також звертається увага на послідовність викладення матеріалу в суміжних з цією дисциплінах.

Вивчення цього курсу дасть змогу отримати такі знання: загальних основ теорії управління, у тому числі – механізму, методів, техніки, технології, змісту і принципів управління, організації системи управління в екології, видів і функцій окремих органів контролю, загальних правил формування структури управління – кадрова політика, техніка роботи з кадрами і т. ін. Окрім того, студенти мають змогу ознайомитись зі світовими нормативами управління природоохоронною діяльністю.

У підручнику використані новітні літературні джерела, матеріали міжнародних екологічних організацій, національних природоохоронних органів деяких країн, документи Міністерства охорони навколишнього природного середовища України та інших організацій і установ.

У підручнику вживаються такі скорочення:

- Міністерство екології та природних ресурсів України – Мінекології України;
- Міністерство охорони здоров'я України – МОЗ України;
- Державний комітет у справах охорони державного кордону України – Держкомкордону України;
- Державний митний комітет України – Держмитком України;
- Санітарно-епідеміологічна служба Міністерства охорони здоров'я України – СЕС МОЗ України.
- Міністерство внутрішніх справ України – МВС України;
- Служба безпеки України – СБУ.

Інспекційні підрозділи Мінекології України:

- Республіканський комітет Автономної Республіки Крим з охорони навколишнього природного середовища – Держкомприроди Республіки Крим;
- Державні управління охорони навколишнього природного середовища в областях, містах Києві і Севастополі та Державні інспекції охорони Чорного і Азовського морів – Держуправління і Держінспекції Мінекології України на місцях;
- Головна екологічна інспекція Мінекології України – Головекоінспекція.

Зустрічаються також скорочення загальноновживаних понять:

- НПС – навколишнє природне середовище;
- ОНПС – охорона навколишнього природного середовища.

На відміну від першого видання, підручник містить також розділи, що стосуються практичної роботи структурних підрозділів Держ-

управління і Держінспекції Мінекології України на місцях. А саме матеріали щодо:

- порядку проведення інспекторських перевірок дотримання природокористувачами вимог природоохоронного законодавства у промисловості, сільському господарстві і на транспорті;
- порядку здійснення державного контролю за станом природних об'єктів;
- порядку взаємодії органів Державної екологічної інспекції Мінекології України з іншими контролюючими організаціями.

Новим у третьому виданні є значний обсяг міжнародних нормативно-правових документів в галузі екології, що дозволяють забезпечити узгодження дій з управління екологічною діяльністю на міждержавному рівні.

Автори сподіваються, що підручник буде корисним не лише студентській аудиторії, а і широкому колу фахівців, які не байдужі до вирішення екологічних проблем в Україні.

1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ

ПРОГРАМНІ МАТЕРІАЛИ ДО МОДУЛЯ 1

Предмет, цілі і методи управління. Класифікація цілей. Класифікація методів. Організаційні форми методів.

Принципи і функції управління. Функції управління. Стадії виділення (відокремлення) функцій управління. Типи класифікацій функцій управління. Функції попереднього управління. Функції оперативного управління. Функції заключного управління.

Процес управління. Техніка і технологія управління. Класифікація техніки управління. Управлінська інформація. Документування і документообіг. Процедури процесу управління. Управлінське рішення.

Структура управління. Елементи структури управління. Вертикальні і горизонтальні зв'язки. Фактори. Принципи побудови структури управління.

Кадри управління. Їх класифікація. Вимоги до кадрів управління. Принципи підбору кадрів управління. Штатний розклад. Положення про орган управління, Положення про підрозділи органу управління. Посадові інструкції.

Апарат управління. Компетенція органа управління. Нормування управлінської праці. Робоче місце. Стилi керівництва. Організація роботи колективу. Оцінка ефективності системи управління.

Нормативні навчальні елементи до модуля 1

1. Поняття «управління».
2. Початковий і кінцевий пункт управління.
3. Предмет і методи теорії управління (логічний і метод зразків).
4. Процеси управління, їх класифікація.
5. Функціональний розріз процесу управління.
6. Організація управління.
7. Технологія управління.
8. Принципи управління.
9. Функції управління (попереднього, оперативного, заключного управління, контроль, облік, аналіз).

10. Стадії виділення функцій управління (організація, мотивація, координація).
11. Цілі управління.
12. Класифікації цілей управління (за змістом, часом, рівнем управління, обсягом).
13. Цільовий норматив.
14. Основні методи управління (евристичні, дослідницькі).
15. Техніка управління, її класифікація.
16. Технологія управління.
17. Управлінська інформація.
18. Технічні інформаційні перетворення.
19. Класифікації інформації (за змістом, за джерелом, стосовно процесу управління, за часом, за формою, за способом фіксації інформації).
20. Види рішень (за ступенем охоплення об'єкта, за тривалістю дії, за ступенем повноти інформації, за наявністю інформації).
21. Документування і документообіг.
22. Управлінське рішення.
23. Структура управління, її елементи.
24. Вертикальні і горизонтальні зв'язки.
25. Фактори і принципи побудови структури.
26. Організаційні структури управління, принципи їх формування.
27. Кадри управління, їх класифікація (керівники, фахівці, допоміжний персонал) і принципи підбору.
28. Апарат управління.
29. Орган управління, його компетенція і структурні підрозділи (галузеві, функціональні, допоміжні, обслуговуючі).
30. Штатний розклад.
31. Положення про орган управління і його підрозділи.
32. Посадові інструкції.
33. Норми часу.
34. Стиль управління.
35. Ефективність системи управління.

У результаті вивчення модуля 1 студент повинен знати:

1. Предмет, цілі та методи управління, їх класифікації та організаційні форми.
2. Принципи і функції процесу управління.

3. Принципи побудови структури управління, її елементи, вертикальні та горизонтальні зв'язки між ними.
4. Класифікацію кадрів управління, вимоги до них і принципи їх підбору.
5. Склад апарату управління, компетенцію органу управління.

З модуля 1 студент повинен набути такі вміння і навички:

1. Розробляти план своєї діяльності із застосуванням методів управління.
2. Формулювати вимоги до кадрів управління і застосувати на практиці принципи підбору кадрів управління.
3. Складати основні документи, що регулюють роботу апарату управління.
4. Працювати з технікою управління, виконувати правила документування і документообігу.
5. Нормувати управлінську працю.

НАВЧАЛЬНІ МАТЕРІАЛИ ДО МОДУЛЯ 1

1.1 ПРЕДМЕТ І МЕТОД ТЕОРІЇ УПРАВЛІННЯ. СТРУКТУРА ТЕОРІЇ УПРАВЛІННЯ

Управління – це процес впливу на систему для переведення її в новий стан чи для підтримки її в якомусь установленому режимі. Воно характеризується наявністю системи, причинного зв'язку між її елементами, керуючої і керованої підсистем, динамічного характеру системи і керуючого параметру. Вихідним, тобто початковим пунктом управлінської діяльності є формування і вибір цілей, кінцевим – їхнє досягнення. Риси, властиві усім видам управління можна об'єднати в 2 групи: **статистичні** (властиві формі і структурі управління) і **динамічні** (властиві процесу управління).

Предметом теорії управління є закономірності управління як цілісного, комплексного компонента економіки. Теорія управління вивчає закони системи управління в цілому, закони синтезу її компонентів.

Закономірності управління як цілого – це насамперед закономірності формування системи управління: її структури, її кадрів, її технічної бази, її методів. Їх вивчає **теорія управління**. Крім того, закони управління – це закономірності функціонування системи управління, взаємодії її елементів. Їх *також* вивчає теорія управління.

Таким чином, саме теорія управління вивчає цілісні комплексні закономірності управління – і системні, і локальні. Цим обумовлений інтерес до теорії управління з боку працівників, що мають справу з управлінням у цілому, тобто для керівництва. Якщо теорія планування насамперед орієнтована на працівників планування, а бухгалтерський облік і статистика – на працівників облікових органів, то теорія управління – це насамперед наука для керівників.

У силу наявності в управлінні двох типів закономірностей: закономірностей-принципів і закономірностей-конкретних рекомендацій, у рамках теорії управління й у рамках загального предмета і методу, виділяються дві самостійні частини. Перша з них називається **теорією управління**. Вона вивчає і розкриває принципи управління – системні і локальні. Друга – **теорія**

управлінського мистецтва. Вона використовує підхід зразків і виробляє рекомендації для конкретних ситуацій.

Отже, *метод теорії управління* включає: **логічний** метод і метод **зразків**. У свою чергу логічний метод розкривається в таких підходах: *плановий, системний, комплексний, оптимізаційний, прагматичний*. Метод зразків властивий управлінському мистецтву.

Плановий підхід свідчить про те, що деякі з управлінських процедур повинні обов'язково підкорятися плануванню (наприклад, фінансування, загальна стратегія виконання робіт, контроль та ін.).

Системний підхід означає, що управління розглядається як єдине ціле, що органічно зв'язує всі його елементи. Тому теорія управління йде від загального до конкретного і ціле має визначальне значення стосовно його елементів.

Комплексний підхід полягає в розгляді управління як єдиного цілого, що складається з економічних, організаційних, технічних, правових і психологічних аспектів.

Оптимізаційний підхід виражається в прагненні досягти кількісної визначеності в аналізі проблем управління і на основі цього побудувати математичну модель, що дозволяє знаходити оптимальні рішення.

Прагматичний чи прикладний підхід методу теорії управління означає безпосередню орієнтацію на запити практики з метою задоволення їх і можливого передбачення майбутніх потреб управління.

У теорії управління виділяють 2 частини: *теорія управління*, що побудована на базі логічного методу і *мистецтво управління*, що включає емпіричні узагальнення.

У **теорію управління** входять такі чотири розділи: *механізм управління, структура управління, процес управління й удосконалювання управління*. Їхній зміст визначається єдиним об'єктом – управлінням.

Основою теорії управлінського мистецтва є поняття «*зразок*». **Зразком** є критично проаналізований окремий випадок із практики (може бути як позитивним, так і негативним). Зразок включає опис ситуації, аналіз проблеми і варіантів її рішення, характеристику обраного шляху й отриманого результату. Щоб зразок став елементом теорії управлінського мистецтва, він обов'язково повинен включати рішення, його аналіз і висновки.

1.2 ПРОЦЕС І ТЕХНОЛОГІЯ УПРАВЛІННЯ

Процес управління можна охарактеризувати з точки зору змісту, організації і технології. *Зміст* визначається сутністю, цілями, функціями і методами управління. *Організація* характеризується такими стадіями: планування і прогнозування; організація, координація і мотивація; облік, аналіз і контроль.

З точки зору *технології* процес управління являє собою насамперед процес управління організаційними процедурами й управлінськими операціями і процесами одержання, збереження і переробки різноманітної інформації.

Відповідно до стадій організації управління, ці процеси обслуговуються, у свою чергу, обліковим, аналітичним і інформаційним процесами, котрі також можуть бути неавтоматизованими, напівавтоматизованими й автоматизованими. Належність до тієї чи іншої групи з останніх визначається ступенем використання обчислювальної техніки і програмного забезпечення.

Процес управління – це діяльність органів і кадрів по впливу на об’єкт за допомогою обраних методів для досягнення поставлених цілей. Процес характеризує систему, усі її елементи і динаміку. Він представляє реальне життя системи.

Як основні елементи процес включає *прийняття* і *реалізацію* управлінського рішення й *організацію діяльності* працівників.

Відповідно до рівня структури виділяються наступні процеси:

- а) процес на народногосподарському рівні, на міжгалузевому рівні;
- б) процес на рівні галузей народного господарства і регіонів;
- в) процес на рівні підприємств, об’єднань;
- г) процес в органі, всередині апарата.

Крім рівнів, необхідно виділити і **функціональний розріз** процесу: процес *планування*, процес *оперативної діяльності*, процес *контролю*, чи інші функціональні процеси: процес управління виробництвом, кадрами, фінансами та ін. Вихідною ж є перша класифікація, що дає чітку глибоку картину реального процесу на кожному рівні економіки.

Планування забезпечує цілеспрямовану діяльність органа, єдність у рішенні питань і стабільності в роботі. Воно дає можливість підкоряти оперативну поточну діяльність апарата рішенням в першу чергу основних, перспективних задач, що стоять перед органом. Тут

використовуються усі види планування, характерні для управлінської діяльності: прогнозування, перспективне і поточне планування.

Організація **оперативної діяльності** полягає в тому, щоб здійснити чітку регламентацію робочого дня всіх співробітників від керівників до виконавців, організувати прийом відвідувачів, проведення нарад, здійснювати контроль за проходженням документів, організувати й оснастити робочі місця з використанням техніки та ін.

Контроль – завершальна стадія процесу. Він поділяється на *попередній, поточний і наступний*. Для організації системи контролю необхідно насамперед знати зміст роботи контролюваного об'єкта і мати правильно оформлену і своєчасну звітність, тобто бути інформованим про об'єкт, що перевіряється. Основна мета перевірки – дати об'єктивну характеристику діяльності суб'єкта в процесі досягнення ним поставлених цілей і задач.

Зміст процесу визначається характером проблем, що вирішуються. Економічна діяльність будь-яких структурних виробничих підрозділів охоплює всі стадії відтворювального процесу: формування виробничих і трудових ресурсів, організацію виробництва, збуту, впровадження досягнень науки і техніки у виробництво та ін. Це визначає зміст процесу. Соціально-психологічний аспект процесу присвячений аналізу соціальної структури працівників, їхнім мотивам.

Організація процесу включає:

а) виявлення учасників процесу і порядок їхньої взаємодії, тобто розподіл завдань між співробітниками, кооперація їх у процесі управління тощо;

б) опис тимчасової послідовності протікання процесу, обумовлений послідовною реалізацією функцій;

в) визначення процедури взаємодії різних органів і осередків у процесі.

Наукове управління характеризує якість практики управління. Практична можливість наукового управління визначена чотирма обставинами: *знаємо, хочемо, уміємо, маємо умови* і залежить від рівня наших знань про управління, від ступеня науковості цих знань, тобто від розвитку науки.

Система наукових знань про управління представлена системою наук, яку можна назвати *науковими основами управління*.

Наукові основи управління – це система наукових знань, що складає теоретичну базу практики управління. Вся система наукових основ управління складається з 3-х частин:

1. *Методичні основи наукового управління* – відповідні розділи суспільних наук і науки, що вивчають загальні організаційно-технічні закони, властиві різним видам управління (кібернетика, теорія систем), а також право, психологія, соціологія та ін. Зазначимо, що методичні основи наукового управління були б неосяжними, якби в їхній склад включалися самі згадані науки чи хоча б їхні розділи, але мова йде тільки про заключні висновки і рекомендації, що безпосередньо відносяться до управління.

2. *Конкретні управлінські науки* про елементи, функції і аспекти управління – це теорія планування, облікові дисципліни, управління науково-технічним прогресом, управління дослідженнями і розробками, управління зовнішньоекономічними зв'язками, управління містом. Ряд конкретних наук про управління вивчають окремі його елементи: наукова організація управлінської праці, автоматизовані системи управління, діловодство та ін. Система конкретних наук про управління постійно розвивається і доповнюється.

3. *Теорія управління*. Чим більше з'являється конкретних управлінських наук, чим більше різноманітність матеріалу методологічних і теоретичних основ, тим гостріше необхідність підходу до управління як до єдиного цілого. Цим визначається потреба в науці, присвяченій проблемам управління як цілого. Такою наукою є теорія управління.

Теорія управління покликана дати знання, що дозволяють науково керувати і сформувати навички вмілої управлінської діяльності.

1.3 ПРИНЦИПИ І ФУНКЦІЇ УПРАВЛІННЯ

Категорія «принцип» означає: основне правило, ідея, якою керуються, основна вимога. Принцип визначений об'єктивними закономірностями управління, він відбиває найбільш загальні, найбільш стійкі риси в прояві цих закономірностей. Принцип визначає спосіб діяльності. Відповідно до характеру закономірностей, властивих управлінню, виділяються *загальні принципи*, дія яких поширюється на усі компоненти системи

управління і принципи, що відносяться тільки до окремих частин системи управління.

Загальний принцип – це найбільш обов’язкове з усіх правил і норм управління. У процесі управління дотримання загальних принципів є необхідною, а не абсолютно достатньою, умовою успішного управління, тому що необхідно враховувати безліч інших факторів. Найчастіше правильність ухвалення рішення залежить також від локальних і приватних умов у кожній конкретній ситуації. Але ігнорування загальних принципів обов’язково приведе до серйозних помилок і прорахунків керівника.

Найважливішим із загальних принципів можна вважати принцип економічного підходу, що вимагає безупинного росту ефективності виробництва, орієнтації на науково-технічний прогрес, на ріст продуктивності праці, її якісних показників та економії ресурсів.

Функції управління – це особливий вид управлінської діяльності, продукт процесу поділу праці і спеціалізації в сфері. Існує шість стадій виділення (відокремлення) функцій управління. (Г. Х. Попов, 1984).

1. Обсяг управління невеликий. здійснюється тим же працівником, що виконує виробничі функції. Прикладом цієї стадії управління є керівник дослідницької групи хіміків, які проводять аналізи стічних вод підприємств, тобто керівник грає роль «тренера-гравця».
2. Обсяг управлінських робіт досягає розмірів, для виконання якого потрібно виділення спеціального працівника. Наприклад, завідувач аналітичною лабораторією.
3. Обсяг управлінських робіт настільки великий, що над групою керівників нижчого рівня з’являється загальний керівник.
4. Складність управлінської діяльності збільшується і здійснюється спеціалізація управлінських працівників. У керуванні з’являються фахівці: технологи, облікові працівники, плановики та ін.
5. Обсяг роботи зі спеціальних функцій і число працівників, зайнятих спеціальними роботами, настільки великі, що в службі обліку з’являється начальник, відділи та ін.
6. У ході спеціалізації від єдиного відокремилося так багато спеціалізованих видів діяльності, що необхідним стало виділення керівництва як окремого виду діяльності. Задача керівництва – синтезувати всі спеціалізовані функції

управління, координувати їх. Так, у системі Мінекології в кожній області України існує Обласне управління, що координує роботу районних інспекцій і відділів охорони вод, повітря та ін.

У процесі розвитку організації і, як наслідок, її управління змінюється перелік функцій, що виконують керівники. Необхідною умовою вивчення функцій управління є їхня класифікація.

У загальному виді виділяють **два найбільш важливі типи класифікацій** функцій управління: з позицій об'єкта і з позиції суб'єкта. З позиції *об'єкта* функції розподіляються між різними ступіннями ієрархії органів управління: від Міністерства до мінімальної групи. Вони називаються **господарськими**.

В якості *суб'єкта* виступає *управління*. Функції управління, виділені на основі *суб'єкта* управління, називають **організаційними**. Серед них особливе значення має група функцій, що відбиває стадії управління. Їх називають **основними** (попереднє управління, оперативне управління і заключне управління).

Функції попереднього управління. Перша з основних функцій попереднього управління – *визначення мети*. **Мета** – це вихідний пункт процесу управління, це основа реалізації всіх інших функцій процесу управління.

Прогнозування – наступна функція, що відноситься до попереднього управління. В даний час прогнозуванню підлягають практично всі сторони життєдіяльності будь-якої організації: розробляється система прогнозів, що складається із соціальних, економічних, демографічних і науково-технічних прогнозів.

Планування також відноситься до попереднього управління, тому що план включає визначення мети, перелік засобів і методів досягнення мети, узгодження цілей, передбачуваних витрат і результатів. У стислому розумінні функція планування покликана визначити систему заходів, що дозволять забезпечити досягнення цілей.

Функції оперативного управління підрозділяються на *організацію* (включає організацію об'єкта і суб'єкта управління, впливу суб'єкта на об'єкт); *мотивацію* (стимулювання), *координацію дій* та *усунення конфліктів*. Мотивація здійснюється шляхом матеріального, морального і адміністративного впливу.

Функції заключного управління: *контроль, облік і аналіз*. Контроль забезпечує перевірку відповідності процесу функціонування (діяльності) об'єкта і суб'єкта управління цілям і

іншим критеріям (законам, постановам, наказам, нормам, стандартам, правилами). У процесі контролю перевіряються результати роботи, ступінь відхилення від планованих етапів, виявляються причини і винуватці невиконання робіт.

Функції обліку й аналізу мають місце в процесі всієї роботи, але особливу важливість здобувають на етапі закінчення роботи. Облік, як функція управління, реалізується в спостереженні, реєстрації і збереженні інформації шляхом бухгалтерського, статистичного й оперативного обліків.

Чім складніше і масштабніше управління, тим глибше йде в ньому поділ праці, тим більше з'являється нових функцій управління. В той самий час, поява нових функцій управління обумовлює посилення ролі інтегруючої функції – керівництва.

На сучасному етапі розвитку теорії управління набуває дедалі більшого значення інноваційна управлінська діяльність або інноваційний менеджмент, суть якого полягає у створенні та впровадженні науково-технічних новацій з урахуванням екологічних інтересів суспільства.

Згідно діючого законодавства України під *інноваційною діяльністю* слід розуміти одну із форм інвестиційної діяльності, що пов'язана з розробкою і впровадженням науково-технічних, організаційних, технологічних і управлінських нововведень. Виділяються три основні види інновацій:

- управлінські, які ґрунтуються на нових методах управлінської діяльності, особливо – екологічних;
- продукційні, що спрямовані на покращення існуючих видів продукції, матеріалів тощо;
- технологічні, котрі пропонують нові засоби модернізації виробництва, новітні технології виготовлення старої і нової продукції з урахуванням екологічних вимог.

Таким чином, головними перевагами інноваційного менеджменту є новизна, екологічність і комерційний успіх.

У той же час, новизна може бути управлінська, технологічна, економічна і екологічна.

1.4 ЦІЛІ І МЕТОДИ УПРАВЛІННЯ

ЦІЛІ УПРАВЛІННЯ

Мета – це віднесений до майбутнього бажаний стан об'єкта управління і його окремих параметрів. Мета визначає напрямок і

характер поводження об'єкта управління, що здійснюється для досягнення чи збереження цього бажаного стану.

Мета (ціль) у своїй основі об'єктивна. Вона відбиває об'єктивні закономірності розвитку суспільства, вимоги законів економічного, соціального, природно-історичного і технічного прогресу, відбиваючись в намірах людей, напрямку і формах їхньої діяльності. В той самий час цілі – це завжди продукт людської свідомості та формуються окремою особистістю чи колективом. Таким чином, спостерігається сполучення з метою об'єктивного і суб'єктивного елемента управління.

На основі поставленої мети формуються різні способи її досягнення, тобто *методи управління*, відбуваються різні зміни в організаційній структурі управління, здійснюється вибір *кадрів*, використовується *техніка управління*. Формування мети управління утворює *початковий*, а її досягнення – *кінцевий* пункт процесу управління.

При визначенні цілей необхідно дотримуватись наступного принципу: кожний більш високий рівень управління має право брати участь у формулюванні цілей кожної організації, що входить у його систему. У протилежному випадку можуть виникнути конфлікти, що ускладнюють роботу системи.

Різноманіття цілей управління для зручності їхнього використання обумовлює необхідність класифікації. Цілі управління можна класифікувати по їхньому *змісту, часовому обрію, рівнях управління й обсягу*.

Зміст цілей відбиває складність і різноманіття суспільних відносин і визначається закономірностями їхнього розвитку. Виділяють:

- **Економічні**, котрі визначаються системою економічних законів.
- **Соціальні**, що конкретизують матеріальні і духовні потреби членів суспільства і вимоги до розвитку його соціальної структури.
- **Політичні**, що впливають практично на всі цілі розвитку суспільства.
- **Ідеологічні**, що характеризують світоглядний аспект суспільної свідомості (є однією зі складових будь-яких цілей).
- **Науково-технічні**, що відбивають об'єктивні закономірності розвитку науки і техніки.

Фактор **часу** також є одним з найважливіших для визначення режиму діяльності і, власне, для класифікації цілей управління. Усяку роботу – від найпростішої і елементарної до найскладнішої і багатоступінчастої – можна підрозділити на дрібні етапи, виконання яких дозволить зробити висновок про повне завершення роботи. Цією обставиною й обумовлена **часова класифікація цілей**:

- *довгострокові*, чи стратегічні, розраховані на тривалий час;
- *середньострокові*, чи тактичні;
- *короткострокові*, чи оперативні, розраховані на короткий період.

Особливістю цієї класифікації є сполучення цілей, тобто короткострокові цілі є частиною середньострокових, а середньострокові – частина довгострокових.

У той же час, при розробці довгострокових цілей обов'язково необхідно знати розміри планів, що охоплюють середньострокові і короткострокові цілі. У протилежному випадку, коли довгострокові цілі розробляються формально, виникає небажана практика планування від досягнутого.

Важливо і те, що різний часовий рівень цілей повинен мати різну конкретизацію. Якщо довгострокові цілі можуть лише загалом показати перспективу розвитку галузі, підприємства, структурного підрозділу, то короткострокові цілі повинні в деталях передбачити кожен крок організації, щоб не виникало різночитань у їхньому розумінні.

Важливим аспектом визначення мети в часовому розрізі є її формулювання. Вона, як правило буває «траєкторна» і «крапкова». Під «траєкторним» формулюванням розуміється словесне, описове вираження цілей, наприклад, «забезпечити краще очищення стічних вод підприємства», «здійснювати регулярний контроль за станом води в пунктах масового відпочинку населення», «провести озеленення території нових будинків» тощо. Такі цілі мають право на існування, вони відбивають напрямки діяльності тієї чи іншої організації, однак у них зовсім відсутня конкретизація, вони задають лише траєкторію руху.

Більш конкретними можна назвати цілі, що мають крапкове формулювання, при якому цілі задаються як чіткі, кількісно визначені нормативи, наприклад, «щодня о дев'ятій годині робити добір проб води в зонах купання гідропарків Журавлівський, Олексіївський і Жовтневий для подальшого аналізу.

Відповідальний – санітарний лікар Іванов І. І.» чи «для озеленення районів нових будинків висадити 125 одиниць саджанців липи, 234 – берези і 222 – горобини, розділивши пропорційно між мікрорайонами 444 і 443. Відповідальний Петров В. В.» тощо. У даних випадках цілі задаються у виді кількісно визначених характеристик – цільових нормативів. **Цільовий норматив** – це показник, найменування якого виражає зміст потреби, а цифрова частина – значення бажаного оптимального рівня її задоволення.

Таким чином, «крапкове» формулювання цілей є конкретизацією якісно сформульованих цілей і більш характерне для середньострокових і короткострокових цілей.

Наступна класифікація цілей за **рівнями управління** є однією з найважливіших, оскільки вона припускає перерозподіл функцій на всіх ступінях управління господарством країни. При цьому сполучення цілей рівнів управління і вищезгаданих груп – тимчасових і змістовних обов’язкове, але надзвичайно складне. Так, для рівня народногосподарського комплексу галузі господарства необхідно сформулювати довгострокові цілі, але дуже складно і недоцільно для цього рівня формулювати короткострокові крапкові цілі. Останні ж у свою чергу важливо довести до окремих лабораторій і цехів.

У цілому за рівнями можлива наступна **класифікація цілей**: *загальнодержавні, багатогалузеві, міжгалузеві, галузеві, територіальні, цілі виробничого об’єднання підприємства, функціональні* (мети окремих функціональних підрозділів організації – відділів, лабораторій тощо).

Цілі рівнів знаходяться у взаємозв’язку, тобто цілі нижчого рівня виступають у виді засобів досягнення вищих цілей окремих людей, цехів, підприємств і об’єднань до цілей територіальних, галузевих і народногосподарських. Однак цілі різних галузей стосовно одна одної можуть бути рівно ступеневими, тому що прямо не є засобом реалізації мети промисловості в цілому. Сполучення таких цілей відбувається вже на рівні народногосподарського комплексу. Між рівно ступеневими цілями при правильній організації роботи не повинно виникати конфліктів, однак на практиці такі випадки невідповідності цілей зустрічаються (наприклад, ціль машинобудування – пустити в лад новий завод, а ціль Міністерства екології та природних ресурсів України – ввести в дію очисні спорудження не ньому. Досягнення мети

машинобудування не можливо без реалізації екологічної мети, якщо це на виконується, – складається конфліктна ситуація).

За **обсягом** цілі бувають *глобальні* і *локальні*.

Усі класифікації взаємно доповнюють одна одну, розкривають повну картину складної проблеми розробки ефективної системи цілей управління.

Важливим етапом управлінської діяльності є не тільки *усвідомлення* поставленої мети, але і *роз'яснення* її усім членам колективу, оскільки важлива, але погано сформульована і донесена до колективу мета виконується гірше, ніж менш значима, але чітко окреслена.

МЕТОДИ УПРАВЛІННЯ

Орієнтація будь-якого рівня управління на кінцеві результати вимагає по-новому підходити до методів і технологій визначення цілей, не обмежуватися на минулому досвіді, загальних теоретичних установках, інтуїції та здоровому глузді, а шукати все більш розгорнуті способи визначення цілей, що відповідають як їхній складності, так і їх зростаючій важливості.

Таким чином, під **методом** маємо на увазі спосіб здійснення керуючого впливу, чи спосіб реалізації цілей.

Класична теорія підрозділяє всі методи управлінського впливу на дві групи: **основні** і **комплексні**. В основних чітко виділяється змістовна частина відповідно до використовуваних змістовних цілей (економічні, соціальні, науково-технічні та ін.). Комплексні являють собою комбінації основних методів.

Крім того, методи також розрізняються за *спрямованістю*: з погляду джерела впливу й об'єкта впливу, тобто відкідля виходить і на що спрямований вплив. У кінцевому рахунку будь-який вплив спрямований на людину, конкретного працівника. Специфічно також те, що керуючий вплив направляється на мотиви його діяльності, що обумовлює розділення методів на групи моральної, матеріальної і владної мотивації. Кожна з цих груп включає як позитивну (стимулювання), так і негативну (санкції) сторони.

Розходження використовуваних в управлінні методів не виключає необхідності використання керівником у процесі роботи різних організаційних форм. Під **організаційною формою** розуміється: спосіб впливу (колективний, одноособовий), тип впливу (норматив, акт), характер впливу (пряме, опосередковане,

шляхом створення чи обмежень стимулювання), тимчасова характеристика впливу (постійне, періодичне, разове) та ін.

Відносно нові *підходи і методи* цілеполягання можна об'єднати в дві групи: **евристичні** методи і **дослідницькі** методи. Загальною ознакою *дослідницьких методів* є орієнтація на ту чи іншу модель, більш-менш формальну. До **дослідницьких методів** відносяться:

а) екстраполяційний, що полягає в орієнтації на такий рівень стану системи, що визначається як прийнятний, здійснений, задовільний;

б) оптимізаційний, у якому використовується модель екологічного об'єкта, що включає цільову функцію і набір обмежень;

в) адаптаційний, що полягає в адаптації об'єкта до майбутнього стану. Передбачається три ступіні знання про майбутнє: *визначені знання* (характеризують ті риси майбутнього, існування яких неминуче), *невизначені знання* (характеризують ті риси майбутнього, стосовно яких немає твердої впевненості в їх реалізації) і *незнання* (відносяться до тих рис майбутнього, що не можуть бути визначені навіть у варіантах).

В **евристичних** методах передбачається обов'язкова участь експертів. Можливості цих методів спираються на аналітичні здібності індивідуума, на його досвід і знання. До них відносяться:

- *Метод «Дельфи»*, що ґрунтується на послідовному анкетуванні колективів експертів. Включає етапи: анкетування; обробка анкет і складання довідки, що докладно відбиває думку кожного; інформування експертів (без посилань на авторів) про те, які є погляди; перегляд думок: удосконалення їх чи висловлення особливого судження, якщо воно відрізняється від інших істотно. Такий порядок повторюється до досягнення єдності.
- *Метод операційної гри*. За визначеним сценарієм експерти імітують діяльність реальних осіб, що втілюють і створюють рішення.
- Група експертів поділяється на підгрупи, кожна з яких вирішує свої задачі, після чого представники доповідають про рішення і на загальному засіданні в процесі дискусії вибирається кращий варіант.
- *Метод кібернетичних сесій*. Формується кілька груп фахівців-експертів, що розглядають різні сторони існуючої проблеми. Попередньо складається коло питань для кожної групи і перелік, що визначає порядок участі кожного фахівця

в різних групах, таким чином склад груп весь час змінюється та формується рішення у ході постійних дискусій.

- Метод «Дерева цілей» – це графічне зображення зв'язку між цілями і засобами їхнього досягнення, побудований за принципом дедуктивної логіки і з застосуванням деяких евристичних процедур. «Дерево цілей» дозволяє представити повну картину взаємозв'язків майбутніх подій аж до одержання конкретних задач і одержати інформацію про їхню порівняну важливість. Воно забезпечує роботу з доведення цілей до безпосередніх виконавців шляхом відповідності між організаційною структурою колективу і структурою цілей.

«Дерево цілей» складається з: генеральної мети, підцілей I рівня, підцілей II рівня та ін. Досягнення головної мети здійснюється шляхом досягнення підцілей I рівня, досягнення підцілей I рівня – за рахунок підцілей II рівня та ін. Цілі нижчого рівня є засобом досягнення цілей більш високого рівня.

Цілі, для реалізації яких не потрібно додаткових ув'язувань «мети-засобу» називаються **задачами**. У задачі досягається максимальна конкретизація параметрів досягнення мети: термін, кількісне вираження очікуваного результату й ін. **Рішення задачі** – комплекс заходів, тобто ресурсів і дій, за допомогою яких забезпечується досягнення потрібної мети. Побудова «дерева цілей» включає: *класифікацію, декомпозицію і ранжирування*.

При класифікації ціль вищого рівня розбивається на 7-9 галузей, що вирішують різні задачі. При декомпозиції варто зменшувати самостійність підцілей, тобто прагнути вибирати таке їх співвідношення, для досягнення якого існують незалежні один від одного засоби, а також критерії оцінки цих підцілей. Об'єднання підцілей однієї галузі дерева означає досягнення мети більш високого рівня, тобто *кон'юнктивності*. Найчастіше при визначенні цілей здійснюється така помилка: деталізація цілей досягає таких масштабів, що ціль перетворюється на засіб. Одна з важливих умов декомпозиції: цілі одного рівня не повинні бути послідовними етапами роботи.

Критерії (правила) декомпозиції:

- за напрямками діяльності;
- за структурою об'єкта;
- за кінцевим продуктом;
- за підвищенням якості виробів;
- за розмаїтістю асортименту та ін.

Глибина декомпозиції повинна задовольняти вимозі кон'юнктивності, тобто підцілі повинні бути незалежними, самостійними (не входити до складу один одного), – як правило, не більше 4-5 рівнів. У протилежному випадку цілі стають настільки тісно взаємозалежними, що незалежне існування кожної з них просто неможливо. Крім того, надмірне дроблення цілей ускладнює розподіл функцій між виконавцями.

Недолік цього методу – порівняна статичність, тобто на конкретному етапі робіт потрібно переглядати ієрархію цілей.

1.5 СТРУКТУРА УПРАВЛІННЯ

Колектив, що об'єднується для виконання певної роботи, як правило має свою ієрархічну структуру. В першу чергу, в ньому виділяється управлінська ланка, яка і визначає стратегію і тактику поведінки колективу. Природно, що апарат управління створюється відповідно конкретним принципам і факторам. Окрім того, між елементами структури управління формуються вертикальні і горизонтальні зв'язки, що забезпечують сам процес управління. Аналізу самої структури управління, її елементів, стосунків між ними і особливостей підбору кадрів управління присвячено цей розділ.

СТРУКТУРА УПРАВЛІННЯ

Структура – це цілісна сукупність самостійних елементів, що реалізують закріплені за ними функції, наділені необхідною компетенцією, що знаходяться у визначених формально встановлених і неформальних зв'язках для забезпечення досягнення цілей.

Структура складається з внутрішньо впорядкованої сукупності елементів. **Елементи структури** знаходяться у *вертикальних* (управління – підпорядкування) і *горизонтальних* (кооперація і координація) зв'язках.

Вертикальні зв'язки поділяються на *лінійні*, що передбачають підпорядкування по всьому колу питань, і *функціональні* – підпорядкування в межах реалізації визначеної функції. Вертикальні зв'язки характеризуються масштабом керованості, а горизонтальні – числом працівників, з якими встановлюються контакти в процесі.

Структура має ієрархічну будову. За своїм положенням в структурі елементи підрозділяються на *вищестоящі, нижчестоящі і рівноправні*.

На побудову організаційної структури впливають наступні **фактори**: *соціально-політичні й організаційно-технічні*. Інші види факторів – *прямі і непрямі*; фактори, зв'язані з об'єктом і суб'єктом; *внутрішні і зовнішні* стосовно структури. Основними ж факторами є функції.

Принципи побудови структури – це закономірності – правила побудови саме структури.

Принципи формування організаційних структур найтіснішим чином пов'язані з розглянутими вище факторами, що впливають на структуру. Так, на базі зовнішніх факторів формуються наступні принципи: відповідність структури характеру й особливостям об'єкта, відповідність структури механізму (цілям, принципам, методам, функціям).

Основними з них є: цільовий, раціональний розподіл праці, сполучення лінійної і функціональної структури.

КАДРИ УПРАВЛІННЯ

До кадрів відносяться працівники, професійна діяльність яких цілком або переважно пов'язана з виконанням функцій управління виробництвом. *Класифікація кадрів* можлива за наступними принципами:

- а) за посадовим принципом;
- б) за рівнем (ступінню) в ієрархії;
- в) за фаховою освітою;
- г) за галузями суспільного виробництва;
- д) за участю в процесі прийняття і реалізації рішень.

Базовою є остання класифікація, що поділяє всі кадри на три групи: *керівники, фахівці і допоміжний персонал*.

Керівники – безпосередньо приймають рішення. Вони бувають: *лінійні*, які відповідають за реалізацію усіх функцій з керування конкретним виробництвом, об'єднанням та ін., і *функціональні*, що, підкоряючись безпосередньо своєму лінійному керівнику, відповідають за реалізацію конкретних функцій і очолюють невеликі колективи. Керівники також бувають: *низової, середньої і вищої ланки*.

Фахівці – це працівники, які беруть безпосередню участь у розробці варіантів рішень, підготовці і реалізації конкретних

рішень. Основний їхній результат – створення нової інформації, необхідної для здійснення процесів.

Допоміжний персонал – відповідає за своєчасну технічну обробку інформації: її упорядкування, облік, збереження, розмноження, видачу, пересилання та ін.

Вимоги, до кадрів можна об'єднати в такі групи: *моральні, соціально-психологічні, професійні й організаційні*. Кожній категорії робітників відповідає визначений набір вимог, обумовлений їхніми обов'язками.

При виборі кадрів необхідно керуватися визначеними правилами, головні з яких такі: *відповідність кандидата вимогам, обліку стану об'єкта і гармонійного сполучення членів колективу*.

Вибір кадрів – це процес їхнього вивчення з метою визначення придатності висунутих кандидатів для виконання обов'язків за даними посадам. Це багатоетапний трудомісткий процес.

1.6 ОРГАН УПРАВЛІННЯ

Функціонування будь-якої організації практично не можливе без дотримання таких формальностей, як виділення органу управління, окреслення меж його компетенції, розробка Положення про орган управління, штатного розкладу, посадових інструкцій, тощо. У той же час велика увага повинна приділятися нормуванню робочого часу персоналу, формам і стилю керівництва, підвищенню його ефективності.

Орган – це організаційно відокремлена у відповідності зі специфікою і характером свого об'єкта ланка в системі. Сукупність підрозділів органа складає його апарат. Для нормального функціонування створюваного органа необхідно заздалегідь визначити безпосередні його задачі, перелік конкретних функцій, організаційну структуру і штати апарата, основні положення й інструкції, що регламентують його діяльність.

Компетенція органа – це точно визначене, у залежності від призначення органа, коло підвідомчих йому питань відповідного обсягу правомочних, необхідних для здійснення діяльності.

Компетенція підрозділяється на:

- *індивідуальну* (призначену для одного конкретного органа);
- *типову* (призначену для необмеженої кількості органів, однорідних за характером своєї діяльності);

– *мішану* (у якій частина норм призначена одному конкретному органу, інша – багатьом).

Індивідуальна компетенція розробляється вищим органом стосовно створюваного їм нижчестоящому.

Типова компетенція розробляється зазвичай декількома вищими органами з метою встановлення єдності з метою, задачами та функціями конкретних органів. Після розробки проекту компетенції органа вона підлягає затвердженню.

Для успішної реалізації компетенції апарат кожного органа розділений на структурні підрозділи. Усі структурні підрозділи в самостійному органі зазвичай об'єднані в чотири основні групи: *управління, галузеві структурні підрозділи, функціональні структурні підрозділи, допоміжні й обслуговувальні структурні підрозділи*.

Розподіл обов'язків, функцій і кадрів за структурними підрозділами має відбуватися на основі визначеної і затвердженої структури – *штатного розкладу*, закріпленого в *Положенні про орган управління, у положеннях про його підрозділи, у посадових інструкціях*.

Положення й інструкції не обмежують ініціативу працівників, а лише направляють їхні зусилля в потрібне русло для рішення задач організації. У положеннях повинні бути чітко розмежовані задачі, функції, права, службові зв'язки і відповідальність кожного підрозділу з урахуванням специфіки його робіт, а також діяльність всього апарата і його окремих підрозділів.

У посадових інструкціях повинні передбачатися такі розділи: основні задачі і функції працівника (обов'язки), права, організація роботи, взаємозв'язки з іншими підрозділами і відповідальність.

Основні задачі. В цій частині визначається місце і значення підрозділу і працівника в системі апарату, вказується безпосереднє підпорядкування даного підрозділу, а також його специфіка. Крім того, має бути зазначено, для чого створено цей підрозділ, спрямованість і цілі його діяльності.

Функції (обов'язки). В цій частині повинні бути чітко перераховані усі функції, що зобов'язаний виконувати даний робітник відповідно до задач, покладених на підрозділ.

Права. У цьому розділі перелічуються права даної категорії працівників і порядок їхньої реалізації.

Організація роботи. У даній частині регламентується порядок організації роботи усередині підрозділу, визначається його структура в залежності від обсягу роботи і числа працівників.

Взаємини з іншими підрозділами. В частині повинні вказуватися взаємозв'язки даного підрозділу з іншими підрозділами і службами установи, встановлений порядок одержання і видачі відповідної документації. Крім цього, вказується порядок розгляду скарг і розбіжностей між підрозділами.

Відповідальність. Цей розділ повинний передбачати відповідно до законодавства дисциплінарну, матеріальну й адміністративну відповідальність за невиконання або погане виконання обов'язків.

Аналіз витрат робочого часу дозволяє здійснювати нормування управлінської діяльності. Використовуються чотири види нормативів: норми часу, обслуговування, керованості та нормативи чисельності.

Норми часу регламентують його витрати на виконання визначених операцій, видів робіт, а також розміри відповідної винагороди. Тому що управлінська праця творча, нормуванню підлягає праця допоміжно-технічного персоналу і діловодів.

Норми повинні забезпечувати якісне обслуговування працівниками апарата певного числа робітників, інженерів чи службовців конкретного числа виробничих ділянок.

Широке поширення одержали укрупнені нормативи чисельності апарата. Вони визначаються на основі аналізу кореляційної залежності чисельності працівників від факторів, що визначають характер і трудомісткість робіт з кожної функції управління.

Ефективність виконання управлінських робіт багато в чому залежить від того, наскільки раціонально організовані робочі місця працівників.

Для організації робочого місця перш за все важливе правильне планування робочих приміщень та розміщення меблів і використовуваних у роботі технічних засобів.

При плануванні робочих місць необхідно дотримуватись таких вимог:

- рух інформації в процесі виконання управлінських робіт повинен здійснюватися по непересічним траєкторіям без зайвих «петель»;
- найчастіше взаємодіючі структурні підрозділи і працівники повинні розташовуватися з урахуванням найкоротших відстаней між ними;

- робоче місце управлінського працівника і устаткування, що входить до його складу, повинне бути розплановане з урахуванням зони дії працівника і виконуваних ним операцій.

Внутрішня організація *робочого місця* повинна забезпечувати найбільш зручне розташування документів, швидкість їхнього пошуку, ліквідацію зайвих маршрутів руху за матеріалами, строгий їх облік і візуальний контроль даних.

Питання оптимізації умов праці вивчає спеціальна наукова дисципліна – **ергономіка**. Вона вивчає функціональні можливості людини в трудових процесах з метою створення для неї оптимальних умов праці, що, роблячи працю високопродуктивною, у той же час забезпечує людині необхідні зручності і зберігає його сили, здоров'я, працездатність.

Стиль – це сукупність найбільш характерних і стійких методів вирішення типових задач і проблем, що виникають у процесі реалізації функції керівництва, тобто система постійно застосовуваних методів керівництва. Розрізняють *індивідуальний* і *загальний* стиль.

При організації роботи колективу треба керуватись такими правилами:

- ясно поставити мету, виділити основну і другорядні цілі;
- скласти чіткий і точний план роботи;
- розподілити роботу між її учасниками;
- з'ясувати всі умови роботи і пристосувати місце роботи;
- робити усе вчасно, даючи вказівки, визначати терміни їхнього виконання;
- використовувати делегування, суворий контроль і облік виконання робіт;
- організувати самого себе, заощаджувати час, пам'ятати про відповідальність.

Оскільки ми на роботі проводимо кращу частину життя, потрібно зробити її приємною і легкою.

ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ РОБОТИ КАДРІВ УПРАВЛІННЯ

Ефективність системи потрібно оцінювати як з погляду самої системи (*у вузькому аспекті*), так і з позиції усього виробничого організму (*у широкому аспекті*).

У *вузькому аспекті* ефективність оцінюється по витратах живої й упредетненої праці на той чи інший управлінський захід і по зміні показників системи.

Ефективність у *широкому аспекті* означає порівняння витрат вже не з показниками якості, а з показниками діяльності виробничої системи в цілому.

В основі визначення ефективності повинний бути єдиний соціально-економічний результат, виражений у кількісній формі. *Кількісно* такий результат виражається в прирості продуктивності праці, чи скороченні (вивільненні) робочої сили.

Якісні показники результатів роботи: стабільність у реалізації технологічних і організаційних можливостей, стійкість умов існування системи (суб'єктів і об'єктів); здатність системи до самовдосконалення і гнучкість у встановленні нової взаємодії її елементів і їх просторово-часової організації.

Узагальнювальні кількісні показники: коефіцієнт використання потенційних можливостей, відношення суспільно-вільного часу до суспільно-необхідного, темпи росту і приросту валового суспільного продукту і національного доходу, доходу на душу населення, темпи росту продуктивності праці, трудомісткість, зарплатоємність, витрата матеріальних ресурсів на одиницю продукції, фондовіддача, строк окупності капіталовкладень, відносна вивільнення чисельності працюючих, відносна економія фонду оплати праці, економія від зниження собівартості продукції, відносна економія матеріальних ресурсів.

1.7 ТЕХНІКА УПРАВЛІННЯ

Сучасний офіс важко уявити без великої кількості технічних засобів, що забезпечують оперативність виконання тієї чи іншої роботи. До техніки управління належить безліч обладнання, що безпосередньо не приймає участі в процесі руху інформації, а лише створює комфортні умови роботи апарату управління. Щоб краще орієнтуватись в такій кількості техніки управління, розроблена детальна її класифікація, яка викладена в даній лекції.

Техніка – це знаряддя і засоби праці, призначені для виконання інформаційних перетворень в процесі управління. Оскільки способи виробництва підрозділяються на засоби і предмети праці, логічно і техніку управлінської діяльності підрозділити на групи:

- а) матеріальні носії інформації (папір, магнітна стрічка, дискета);
- б) засоби переносу інформації на носії;

в) засоби оснащення процесу інформаційних перетворень (устаткування, приміщення, кондиціонери та ін.).

Техніка має більш детальну класифікацію, що включає **носії інформації**:

1. Носії, безпосередньо доступні для сприйняття людини (паперові форми, звук, світлове зображення).
2. Носії, що використовують технічні засоби (перфокарти, диски, дискети, магнітні стрічки та ін.).

Засоби перетворення інформації – це сукупність машин і обладнання широкого вжитку, призначених для обробки, збору і передачі даних.

Засоби механічного перетворення інформації – це засоби фіксації, копіювання і розмноження, передачі, збереження і пошуку інформації, засоби наочного відображення інформації, допоміжні засоби технічної обробки інформації.

Засоби логічного перетворення інформації. Вони включають:

- засоби механізації та автоматизації обчислювальних робіт;
- засоби механізації та автоматизації текстових процесів.

Універсальні комплекси засобів механічного і логічного перетворення інформації – це організаційні автомати й автоматизовані системи обробки даних.

Засоби оснащення процесів перетворення інформації:

- будинок і службові приміщення;
- засоби, призначені для створення нормальних умов праці.

Розвиток техніки йде декількома шляхами: створюються нові технічні засоби, удосконалюються ті, що застосовуються зараз, поєднуються в багатофункціональні системи та ін.

1.8 ТЕХНОЛОГІЯ УПРАВЛІННЯ

ТЕХНОЛОГІЯ УПРАВЛІННЯ

Процес управління обов'язково супроводжується утворенням великої кількості документів, що забезпечують добре виконання роботи і досягнення поставленої мети. Оскільки головний продукт праці апарату управління – це інформація, її необхідно перетворити в форму документа. Існує декілька засобів перетворення інформації, а в свою чергу, і декілька видів документів, що втілюють в життя ці перетворення. Окремим питанням можна розглянути форму і суть управлінських рішень. Кожне з них повинне мати чітке формальне

втілення. Для кращої орієнтації в морі документів існують правила їх складання і оформлення, що вивчаються в курсі «Ділової української мови», а також «Діловодство», «Документообіг», тощо. В даному курсі не ставиться за мету навчити складати документи, а лише показати їх особливості і роль в процесі управління.

Управлінська інформація – це сукупність зведень про стан об'єкта і суб'єкта. Обсяг і зміст інформації, що переробляється в процесі управління залежить від основних характеристик системи: цілей, функцій і методів, структури органа. Перетворення інформації бувають: *творчі, логічні і технічні*. **Творчі перетворення** завершуються створенням нової інформації. **Логічні інформаційні перетворення** – це різного роду розрахунки, вибірка даних, їхнє складання та ін. **Технічні інформаційні перетворення** не змінюють якісної чи кількісної характеристики інформації, вони пов'язані лише з перетворенням форми її носія.

Інформація, використовувана в процесі, класифікується за різними ознаками: *за змістовною ознакою, за джерелом виникнення, стосовно процесу, за тимчасовою ознакою, за формою представлення, за способом фіксації*.

За змістом поділяється на соціально-політичну, економічну, організаційну, науково-технічну тощо.

За джерелом – внутрішня (джерелом є об'єкт і його ланки) і зовнішня (надходить від вищих органів, постачальників, замовників тощо).

Стосовно процесу – директивна й описова. Директивна – це інформація впливу, обов'язкова до виконання. Вона міститься в законах, постановах, наказах і інших документах. Описова може бути використана в процесі, наприклад для обліку вимог, що змінюються, до тих чи інших параметрів.

За часом – минула, поточна і майбутня чи постійна і перемінна.

Інформація про минуле дозволяє виробити оцінки вірності й обґрунтованості дій як об'єкта, так і суб'єкта. Інформація про поточні події – це, як правило, інформація для прийняття оперативних рішень. Інформація про майбутнє включає планові і прогностичні зведення.

До постійної інформації відносяться преїскуранти, нормативи й ін., а до тимчасового – зведення про споживання ресурсів, результат перевірок тощо.

За формою – цифрова, текстова і кодована. Остання використовується або для збереження зведень, або для їхньої проміжної обробки і передачі.

За способом фіксації – усна і документальна.

В процесі використовуються наступні основні види документів:

Постанова – первинний акт, прийнятий вищими, функціональними, регіональними і галузевими органами, що визначає найбільш важливі, принципові рішення. Мають тривалий термін дії і стосуються широкого кола організацій різного підпорядкування.

Положення – правовий акт, що встановлює правила діяльності чи організацій чи їхніх структурних підрозділів.

Рішення – це документ, що видається декількома неоднорідними органами спільно (наприклад, адміністрацією чи профспілкою).

Розпорядження – є як правило правовим актом обмеженого терміну дії по вирішенню оперативних питань. Видається особисто керівником.

Наказ – це основний вид розпорядницького документа, що виданий як з ініціативи керівника його підлеглим, так і в зв'язку з директивою вищестоящої організації.

Розпорядження – документ, у якому міститься розпорядження керівника підлеглим працівникам із приводу виконання окремих дій.

Протокол – документ, що фіксує склад і кількість учасників, хід обговорення яких-небудь питань колегіальним органом чи колективом даної організації і прийняті ними рішення.

Акт – документ колегіального характеру, у якому групою посадових осіб підтверджується визначений факт чи подія.

Лист – найбільш розповсюджений вид документації, що використовується для обміну інформацією між установами на всіх рівнях. Різновидом листа є висновок і повідомлення.

Довідка – опис, підтвердження або констатація яких-небудь фактів.

Зведення – різновид довідки. Форми зведень: таблиці, графіки.

Огляд – коротке повідомлення, що містить інформацію для підвідомчих і сторонніх організацій про роботу в тій чи іншій області.

План – документ, у якому фіксуються намічені до виконання роботи, їхній обсяг, послідовність, терміни виконання, джерела фінансування та ін.

Звіт – документ, що включає зведення про виконання чогонебудь, а також про проведення визначених заходів.

У практиці використовуються й інші види документів, характеристика яких не наведена вище.

УПРАВЛІНСЬКЕ РІШЕННЯ

У процесі функціонування підприємства, управлінське рішення займає центральне місце в роботі апарата. Це, з одного боку – процес вироблення варіанта реалізації задуманого, а з іншого боку – документ, прийнятий план дій. Якщо розглядати інший, на наш погляд більш предметний зміст цього поняття, то під управлінським **рішенням** розуміється творчий акт суб'єкта, що визначає, на основі знання об'єктивних законів функціонування і розвитку керованої і керуючої систем, програму діяльності з вирішення назрілої проблеми.

У силу великої значимості управлінського рішення для діяльності організації, воно повинно відповідати ряду вимог:

- повинно мати чітку цільову спрямованість, вирішувати конкретну проблему;
- повинно бути повноважним, тобто повинно прийматися органом чи керівником, що має право приймати саме це рішення в рамках існуючого закону;
- повинно бути своєчасним (не можна поспішати з ухваленням рішення, але і не можна його затягувати);
- не повинно бути суперечливим, тобто повинно узгоджуватися з іншими рішеннями;
- повинно бути чітким, ясним і лаконічним.

Управлінське рішення включає **змістовну частину** (відповіді на питання як повинна бути вирішена проблема) й **організаційну частину** (послідовність і порядок дії; календарні терміни; відповідальні виконавці; питання координації і взаємодії між співвиконавцями; порядок звітності).

У залежності від **ступеня охоплення об'єкта** розрізняють загальні, приватні і локальні рішення. Загальні рішення охоплюють усю керовану чи керуючу систему – іноді обидві відразу. Частки – стосуються відповідних сторін діяльності організації. Локальні рішення можуть бути прийняті у відношенні якогось окремого елемента системи.

За **тривалістю дії** рішення поділяють на *стратегічні* і *тактичні*.

Стратегічні стосуються генеральних проблем. Вони, як правило,

розраховані на тривалий термін, часто приймаються для рішення перспективних задач, тому їх називають перспективними.

Тактичні (чи оперативні) рішення пов'язані зі здійсненням поточних цілей і задач.

За **ступенем повноти інформації** рішення можуть прийматися в умовах *визначеності, ризику і невизначеності*.

Умови визначеності мають на увазі чіткість і ясність обстановки, у якій приймається рішення.

Вибір рішення в умовах ризику означає, що дія може привести до безлічі можливих наслідків. Імовірність появи останніх майже однакова.

Умови невизначеності виявляються у тому, що імовірність появи тих чи інших наслідків невідома.

За **характером наявної інформації** розрізняють *програмовані і не програмовані* рішення.

Програмованими можна назвати стандартні, повторювані рішення.

Не програмовані – це нестандартні, разові, творчі рішення. Для прийняття їхньому суб'єкту необхідно мати багатий досвід, добре розвитку інтуїцію.

Розглядаючи управлінське рішення як *процес*, виділяють: **прийняття** і **реалізацію** управлінського рішення.

Прийняття управлінських рішень включає виявлення і формулювання проблеми, збір і аналіз інформації для рішення, формулювання можливих рішень, вибір остаточного варіанта.

Реалізація рішень включає: розробку плану реалізації, доведення завдань до виконавців, оперативне керівництво реалізацією рішення, облік і контроль, корегування рішення в разі потреби.

Обґрунтоване рішення базується на знанні об'єктивних закономірностей функціонування і розвитку керованої і керуючої систем і обліку всіх особливостей конкретної ситуації. Тому воно поєднує науковий підхід і елементи творчості, мистецтва.

Запитання на контроль-колоквіумі до модуля 1

1. Що таке управління?
2. Поняття «статистичні» і «динамічні» риси управління.
3. Чому властиві статистичні риси?
4. Чому властиві динамічні риси?

5. Предмет теорії управління.
6. Закони системи управління в цілому.
7. Закони синтезу компонентів теорії управління.
8. Локальні і системні закономірності теорії управління.
9. Що вивчає теорія управління?
10. Що дає теорія управлінського мистецтва?
11. Методи теорії управління.
12. Підходи теорії управління: плановий, комплексний, оптимізаційний, системний, прагматичний.
13. Розділи теорії управління: механізм, структура і процес управління.
14. Сутність поняття «зразок».
15. Процес управління.
16. Чим визначається зміст процесу управління?
17. Стадії організації процесу управління.
18. Технологія процесу управління.
19. Що представляють собою наукові основи управління?
20. Методичні основи наукового управління.
21. Конкретні управлінські науки.
22. Теорія управління.
23. Категорія «принцип».
24. Загальний принцип управління.
25. Конкретні принципи.
26. Всеосяжні принципи.
27. Визначення поняття «функції управління».
28. Стадії виділення функцій.
29. Класифікація з позиції об'єкта.
30. Класифікація з позиції суб'єкта.
31. Функції попереднього управління.
32. Функції оперативного управління.
33. Функції заключного управління.
34. Інноваційне управління.
35. Види інновацій.
36. Тенденції розвитку інноваційного управління.
37. Що таке мета?
38. Об'єктивний елемент управління.
39. Суб'єктивний елемент управління.
40. Які існують напрямки класифікації цілей?
41. Класифікація цілей за змістом.
42. Часова класифікація цілей.

43. Класифікація цілей за рівнями управління.
44. Класифікація цілей за обсягом.
45. Основні та комплексні методи управління.
46. Класифікація методів за спрямованістю.
47. Організаційні форми.
48. Дослідницькі й евристичні методи.
49. Екстраполяційний метод.
50. Оптимізаційний метод.
51. Адаптаційний метод.
52. Метод «Дельфи».
53. Метод операційної гри.
54. Метод кібернетичних цілей.
55. Метод «Дерева цілей».
56. Побудова «Дерева цілей»: класифікація, декомпозиція і ранжування.
57. Правила декомпозиції.
58. Що таке структура управління?
59. Елементи структури управління.
60. Вертикальні зв'язки: лінійні і функціональні.
61. Горизонтальні зв'язки.
62. Ієрархічна будова структури.
63. Фактори побудови структури.
64. Види факторів.
65. Принципи побудови структури управління.
66. Принципи формування організаційних структур управління.
67. Поняття «кадри управління».
68. Види класифікацій кадрів.
69. Вимоги до кадрів управління.
70. Принципи підбору кадрів.
71. Що таке орган управління?
72. Апарат управління.
73. Компетенція органа управління.
74. Індивідуальна компетенція.
75. Типова компетенція.
76. Групи структурних підрозділів.
77. Штатний розклад.
78. Розділи посадових інструкцій:
 - основні задачі працівника,
 - функції працівника (обов'язки),
 - права, організація роботи,

- взаємозв'язки з іншими підрозділами,
 - відповідальність.
79. Норми часу.
 80. Вимоги до планування робочих місць.
 81. Стилi керівництва.
 82. Організація роботи колективу.
 83. Оцінка ефективності системи управління.
 84. Якісні показники результатів роботи.
 85. Узагальнювальні кількісні показники.
 86. Поняття «техніка управління».
 87. Загальні відомості про техніку управління.
 88. Класифікація техніки управлінської праці.
 89. Носії інформації.
 90. Засоби оснащення процесів перетворення інформації.
 91. Поняття «процес».
 92. Основні елементи процесу.
 93. Класифікація процесів за рівнем структури.
 94. Функціональний розріз процесу: планування, оперативна діяльність, контроль.
 95. Зміст процесу.
 96. Організація процесу.
 97. Управлінська інформація.
 98. Засоби перетворення інформації: творчі, логічні, технічні.
 99. Ознаки класифікації інформації.
 100. Основні види документів.
 101. Управлінське рішення.
 102. Вимоги до управлінського рішення.
 103. Складові частини управлінського рішення.
 104. Класифікація управлінських рішень: за ступенем охоплення об'єкта, тривалістю дії, ступінню повноти інформації, характером наявної інформації.
 105. Прийняття управлінських рішень.
 106. Реалізація рішень.

ТЕСТ-КОНТРОЛЬ ДО МОДУЛЯ 1
(221 бал)

Прізвище, ім'я, по батькові _____

№ зал. книжки _____ Дата _____ Тривалість контролю _____

Частина 1 (70 балів)**Умови виконання завдання:** дайте короткі відповіді:

1. Дайте визначення поняттю «управління». _____ (5 б.)
2. Що вивчає теорія управління? _____ (4 б.)
3. Функції управління – це _____ (5 б.)
4. Що є науковими основами управління? _____ (5 б.)
5. Метод управління – це _____ (6 б.)
6. Цільовий норматив – це _____ (4 б.)
7. Чому мета є першою з основних функцій попереднього управління? _____ (4 б.)
8. Що слід розуміти під інноваційною діяльністю? _____ (5 б.)
9. Чим відрізняється «траєкторне» формулювання мети від «крапкового»? _____ (6 б.)
10. У чому полягає особливість евристичних методів досягнення цілей? _____ (3 б.)
11. Дайте визначення поняттю «структура управління» _____ (7 б.)
12. Допоміжний персонал – _____ (3 б.)
13. Що розуміють під поняттям «компетенції» органу управління? _____ (5 б.)
14. Що відносять до засобів перетворення інформації? _____ (4 б.)
15. Що необхідно для прийняття управлінських рішень? _____ (4 б.)

Частина 2 (39 балів)

Умови виконання завдання: вставте пропущені слова, вирази, числа тощо.

1. Предмет теорії управління включає _____ (1 сл.) управління як _____, _____ (2 сл.) компонента економіки. (3 б.)
2. Зразок включає _____, аналіз _____ і варіанти її рішення, характеристику обраного шляху й отриманого результату. (3 б.)
3. Процесом управління називають діяльність _____ (2 сл.) з впливу на _____ (1 сл.) за допомогою обраних _____ (1 сл.) для досягнення поставлених _____ (1 сл.). (5 б.)
4. Наукові основи управління – це система _____ (2 сл.), що складає теоретичну базу _____ (2 сл.). (4 б.)
5. Рішення задачі – це комплекс заходів, тобто _____ (2 сл.), за допомогою яких забезпечується досягнення _____ (2 сл.). (4 б.)
6. Творчі перетворення завершуються створенням _____ (2 б.)
7. Документ, що включає зведення про виконання чого-небудь, а також про проведення визначених заходів – це _____ (1 б.)
8. Структура має _____ (2 сл.). За своїм положенням у структурі елементи підрозділяються на _____ (3 сл.). (5 б.)
9. Вимоги до кадрів об'єднують в такі групи: _____ (4 б.)
10. Питання оптимізації умов праці вивчає спеціальна наукова дисципліна – _____ (1 б.)
11. До матеріальних носіїв інформації відносяться: _____ (4 б.)
12. Фактор часу є одним з найважливіших для визначення _____ (2 сл.) і, власне для класифікації _____ (1 сл.) управління. (3 б.)

Частина 3 (30 балів)

Умови виконання завдання: знайдіть правильну відповідь серед наведених.

№	Питання	Відповіді	№
1.	Метод теорії управління включає: а) системний метод; б) метод зразків; в) комплексний метод; г) оптимізаційний метод; д) логічний метод		1.

2.	Організація характеризується стадіями: а) планування; б) облік; в) аналіз; г) контроль; д) підрахунок; е) прогнозування		2.
3.	Часова класифікація цілей: а) довгострокові, б) ідеологічні, в) технічні, г) середньострокові, д) короткострокові		3.
4.	Функції заключного управління: а) планування; б) організація; в) контроль; г) облік; д) структуризація; е) аналіз		4.
5.	Цілі управління можна класифікувати за: а) змістом; б) розміром; в) часовим обрієм; г) обсягом; д) об'ємом; е) рівнями управління		5.
6.	Базова класифікація кадрів поділяє їх на: а) керівників; б) фахівців; в) лаборантів; г) старших співробітників; д) допоміжний персонал		6.
7.	Компетенція органів управління підрозділяється на: а) групову; б) індивідуальну; в) мішану; г) типову; д) немає правильної відповіді		7.
8.	Дослідницькі методи бувають: а) екстраполяційні; б) польові; в) лабораторні; г) оптимізаційні; д) стаціонарні; е) адаптаційні		8.
9.	Всі методи управління можливо розділити на: а) загальні; б) основні; в) алгоритмічні; г) комплексні		9.
10.	Риси властиві усім видам управління: а) статистичні; б) динамічні; в) комплексні		10 .

Частина 4 (16 балів)

Умови виконання завдання: визначте чи правильне наведене тут твердження.

1. Теорія управління вивчає і розкриває принцип управління	Так	Ні
2. Для організації контролю необов'язково знати зміст роботи контролюваного об'єкту	Так	Ні
3. Дія загальних принципів управління поширюється на окремі частини системи	Так	Ні

управління		
4. Сутність інноваційного менеджменту полягає у створенні і впровадженні науково-технологічних новацій	Так	Ні
5. Головна перевага інноваційного менеджменту – популярність	Так	Ні
6. «Для озеленення району висадити 125 одиниць саджанців липи» – це крапкове формулювання мети	Так	Ні
7. Усяку роботу – від найпростішої до багатоступінчатої можна поділити на етапи	Так	Ні
8. Можливість евристичних методів спирається на лабораторні дослідження	Так	Ні
9. Метод «Дерева цілей» – це графічне зображення зв'язку між цілями і засобами їх досягнення	Так	Ні
10. Задачі – це цілі для реалізації, яких не потрібно додаткових ув'язувань	Так	Ні
11. Структура управління має лінійну будову	Так	Ні
12. Управлінська інформація – це сукупність відомостей про стан НПС	Так	Ні
13. Мета відбиває суб'єктивні закономірності розвитку суспільства	Так	Ні
14. Кожний більш високий рівень управління не має права брати участь у формулюванні цілей кожної організації	Так	Ні
15. Функції управління, виділені на основі суб'єкта управління, називаються організаційними	Так	Ні
16. Прогнозування відноситься до попереднього управління	Так	Ні

Частина 5 (31 бал)

Умови виконання завдання: визначте: Що треба зробити, якщо... Викладіть свою точку зору щодо наведеного: Що буде, якщо...

1. Чому, на Вашу думку, у методі «Дерева цілей» розділення цілей більш ніж на 4-5 рівнів не є доцільним? _____

(11 б.)

2. Що буде, якщо перед початком процесу управління не визначена мета? _____

(10 б.)

3. Як на Вашу думку, метод «кібернетичних сесій» об'єктивний чи суб'єктивний? Чому? _____

(8 б.)

4. Що розробляється вищим органом стосовно створюваного ним нижчестоячого? _____ (2 б.)

Частина 6 (32 бали)

Умови виконання завдання: знайдіть відповідність показників з групи А показникам чи показникам з групи Б.

Група А

Група Б

А. Кадри управління	1. Загальні	17. Фахівці
Б. Види документів	2. Довгострокові	18. Відповідальність
В. Перетворення інформації	3. Контроль	19. Соціальний
Г. Посадова інструкція	4. Права	20. Дискета
Д. Принцип управління	5. Логічне	21. Класифікація
Е. Функції заключного управління	6. Допоміжний персонал	22. Аналіз
Є. Цілі	7. Рішення	23. Функції
Ж. Побудова «Дерева цілей»	8. Основні задачі	24. Положення
З. Носії інформації	9. Акт	25. Творче
	10. Керівники	26. Диск
	11. Окремі	27. Політичні
	12. Короткострокові	28. Розпорядження
	13. Декомпозиція	29. Перфокарти
	14. Облік	30. Ранжування
	15. Технічне	31. Огляд
	16. Лист	32. Паперові

РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА ДО МОДУЛЯ 1

1. Амрин Г., Ритчи Дж., Моди К. Организация производства и управления в американских корпорациях: Пер. с англ. – М.: Экономика, 1991. – 177с.
2. Акофф Р. Планирование будущего корпорации. – М., 1985. – 74 с.
3. Богаров М. К. Наука управления: новый подход. – М.: Знание, 1990. – 64 с.
4. Водачек Л., Вадачкова О. Стратегия управления инновациями на предприятии: Пер. со словацкого. – М.: Экономика, 1989. – 167 с.
5. Максименко Н. В., Задніпровський В. В., Клименко О. М. Організація управління в екологічній діяльності. Підручник для студентів екологічних спеціальностей ВНЗ. Видання 2-ге перероблене і доповнене – Х.: ХНУ імені В.Н.Каразіна, 2008. – 339 с.
6. Модернізація виробництва: системно-екологічний підхід: Посібник з екологічного менеджменту / Шевчук В. Я., Саталкін Ю. М., Навроцький В. М. та ін. – К.: СИМВОЛ-Т, 1997. – 245 с.
7. Можно ли управлять предприятием вместе? / Под ред. И. П. Фаминского и А. И. Наумова. – М., 1990. – 217 с.
8. Моисеева Н. К., Анискин Ю. П. Современное предприятие. Конкурентоспособность. Маркетинг. Обновление. – М.: 1993. – 274 с.
9. Нельсон Б., Экономидис П. Умение управлять для «чайников». – К.: Диалектика. 1997. – 322 с.
10. Новая технология и организационные структуры: Пер. с англ./ Под ред. И. Пиннингга, А. Бьюитандама. – М.: 1990. – 269 с.
11. Организация управления в условиях рыночных отношений: Учебно-методическое пособие. – К.: МЗУУП, 1993. – 28 с.
12. Организация управления в экологии. Программа и методические разработки. Сост. Н. В.Максименко. – Харьков: ХГУ, 1997. – 23 с.
13. Оучи У. Методы организации производства: японский и американский подходы. – М., 1984. – 184 с.
14. Питерс Т., Уотерман Р. В поисках эффективного управления. – М., 1986. – 343 с.
15. Правова база з питань екології та охорони природного середовища. Збірник нормативно-правових актів / Укладач Камлик М. І. – К.: Атіка, 2001. – 632 с.
16. Пригожин А. И. Перестройка: переходные процессы и механизмы. – М., 1990. – 159 с.